

## Négociation concessive et concurrence sur le marché du produit : l'expérience du secteur manufacturier canadien

André Beaucage

Volume 55, numéro 1, 2000

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051293ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051293ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Beaucage, A. (2000). Négociation concessive et concurrence sur le marché du produit : l'expérience du secteur manufacturier canadien. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55(1), 96-132.  
<https://doi.org/10.7202/051293ar>

Résumé de l'article

La négociation concessive est souvent présentée comme une manifestation éloquente de la transformation du système des relations industrielles américain qui découlerait notamment d'une concurrence plus vive sur le marché du produit. Cet article propose des réponses à deux questions. La négociation concessive a-t-elle été au Canada cette dynamique de concessions réciproques importantes et persistantes exprimant une transformation en profondeur de son système de relations industrielles ou un phénomène circonscrit et passager résultant d'une conjoncture particulièrement difficile ? Est-ce un phénomène qui s'est généralisé à l'ensemble de l'économie canadienne ou s'il a plutôt marqué les secteurs d'activité où la concurrence est plus vive, suite à une hausse de la concurrence internationale ou à la présence plus importante d'entreprises non syndiquées ? Des réponses à ces questions sont suggérées par une analyse de l'évolution du contenu d'un échantillon de 60 conventions collectives du secteur manufacturier canadien sur une période d'une douzaine d'années.

# *Négociation concessive et concurrence sur le marché du produit*

## *L'expérience du secteur manufacturier canadien*

ANDRÉ BEAUCAGE

*La négociation concessive est souvent présentée comme une manifestation éloquent de la transformation du système des relations industrielles américain qui découlerait notamment d'une concurrence plus vive sur le marché du produit. Cet article propose des réponses à deux questions. La négociation concessive a-t-elle été au Canada cette dynamique de concessions réciproques importantes et persistantes exprimant une transformation en profondeur de son système de relations industrielles ou un phénomène circonscrit et passager résultant d'une conjoncture particulièrement difficile ? Est-ce un phénomène qui s'est généralisé à l'ensemble de l'économie canadienne ou s'il a plutôt marqué les secteurs d'activité où la concurrence est plus vive, suite à une hausse de la concurrence internationale ou à la présence plus importante d'entreprises non syndiquées ? Des réponses à ces questions sont suggérées par une analyse de l'évolution du contenu d'un échantillon de 60 conventions collectives du secteur manufacturier canadien sur une période d'une douzaine d'années.*

- 
- BEAUCAGE, A., Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull (UQAH).
  - L'auteur remercie Renaud Paquet du Département de relations industrielles de l'UQAH et un arbitre anonyme pour leurs commentaires sur une version antérieure de cet article. Il remercie également Charles Lafleur, Alain Deschamps et Sonia Marcotte pour leur collaboration à différentes étapes du projet de recherche sur la négociation concessive. Ce projet de recherche a aussi été réalisé grâce aux contributions financières du Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail (CRSMT) du ministère du Travail du Québec et du Fonds institutionnel de recherche de l'UQAH.

## ***LA NÉGOCIATION CONCESSIVE DANS UNE ÉCONOMIE PLUS CONCURRENTIELLE***

Ces vingt dernières années, la *négociation concessive* a été présentée comme un des phénomènes marquants des relations du travail en Amérique du Nord (Bell 1995 ; Kassalow 1988 ; Kumar 1987, 1991 ; Mitchell 1989, 1994 ; Tsuru 1991). Dans un contexte de concurrence plus vive et de changements exacerbés par la croissance des échanges internationaux et l'accélération des innovations technologiques, les stratégies de flexibilité des entreprises et les politiques de déréglementation des gouvernements auraient favorisé la transformation du processus de négociation collective et du contenu des conventions conclues avec des organisations syndicales en perte d'effectifs, principalement dans le secteur manufacturier.

Changing product markets, new management strategies, and the decline of the labour movement have generated tremendous pressures for change in the US system of industrial relations during the 1980s. Beginning with the 1970s, market pressures associated with rising foreign and non-union domestic competition joined with market deregulation in many industries to put great pressure on established prices and, in turn, on labour costs. These pressures were accentuated by the 1980 recession [...]. The reversal of union contractual gains known generally as concession bargaining became a routine practice in an effort to save jobs by cutting costs [...] (Cappelli et McKersie 1987 : 441-442).

Après les concessions obtenues des syndiqués de Eastern Airlines et de Chrysler à la fin des années 1970, les observateurs des relations du travail se sont intéressés aux nombreuses expériences similaires aux États-Unis pendant les années 1980 (Henderson 1986). L'expression « concession bargaining » était désormais associée à une combinaison variable de reculs relatifs aux acquis historiques des syndicats américains : le gel ou la réduction du salaire nominal<sup>1</sup> ; l'élimination ou la limitation de la clause d'indemnité de vie chère (CIV) ; une échelle salariale moins avantageuse pour les nouveaux salariés ou un ajustement forfaitaire des salaires, parfois en fonction de la performance de l'entreprise ; des régimes de retraite ou d'assurance moins généreux ; des congés moins fréquents ou des journées de travail plus longues ; une réduction du contrôle syndical sur le contenu des emplois et sur l'organisation du travail et, ainsi, une réduction du

---

1. Peu d'observateurs associent la négociation concessive à une réduction a posteriori du salaire réel, à une progression salariale plus lente que celle de l'IPC (Budd 1996 ; Kumar 1991). En effet, une baisse du salaire réel observée a posteriori n'indique pas nécessairement une concession consentie ex ante. Toutefois, les concessions syndicales les plus fréquentes dans les ententes collectives étudiées concernent le gel ou la réduction du salaire nominal et l'élimination ou la limitation de la clause d'indemnité de vie chère.

nombre de classes d'emploi (Bell 1995 ; Freedman 1982 ; Freeman 1986 ; Linsenmayer 1986 ; Mills 1983 ; Mitchel 1986, 1989).

Toutefois, comme le souligne Becker (1988 : 377), « [...] despite the implications of the term, concession bargaining has also included what appears to be union gains ». Essentiellement, pour la plupart des auteurs, la négociation concessive se caractérise aussi par des concessions patronales qui ne sont toutefois pas nécessairement de la même importance que les concessions syndicales. Elles impliquent habituellement une amélioration des dispositions de la sécurité d'emploi et l'obtention de mécanismes de participation variés, et souvent limités, à la gestion de l'entreprise ou à l'organisation du travail (Cappelli 1983 ; Chaison et Plovnick 1986 ; Kassalow 1988). La négociation concessive se définit donc à la fois par des reculs des gains syndicaux antérieurs, voire historiques comme le « job control » ou les hausses régulières du salaire nominal, et par des reculs des droits traditionnels de gérance en matière d'ajustement de la force de travail ou de contrôle de l'information sur la situation financière de l'entreprise. Cet échange de concessions sur des acquis historiques caractériserait donc le « donnant-donnant » de la négociation concessive par rapport aux concessions habituelles de la négociation collective qui portent plutôt sur les demandes respectives des parties (Becker 1988 ; Bourque 1996 ; Cappelli 1983, 1985 ; Chaison et Plovnick 1986 ; Kassalow 1982, 1988 ; Katz 1984, 1991 ; Linsenmayer 1986).

Il n'y a pas unanimité toutefois sur la nature des concessions et des gains syndicaux. En effet, certains auteurs (Bell 1995 ; Cappelli 1983 ; Henderson 1986) assimilent les mécanismes de participation aux bénéfices de l'entreprise à des gains syndicaux, alors que d'autres observateurs (Kumar 1991 ; Mitchell 1986, 1994) les considèrent comme des concessions par rapport aux critères d'ajustements salariaux habituels, tels les comparaisons salariales ou les pourcentages d'augmentation de l'IPC et du PNB. On interprète aussi de façon différente la rémunération sous forme de primes au rendement ou par montants forfaitaires.

Se penchant sur l'importance et la généralisation des concessions syndicales, Bell (1995), Freeman (1986), Linsenmayer (1986) et Mitchell (1989, 1994) pour les États-Unis, et dans une certaine mesure Beaucage et Lafleur (1994) et Kumar (1987) pour le Canada et Ferland (1996) pour le Québec, présentent des statistiques qui tendent à démontrer que la négociation concessive n'est pas un phénomène qui a touché l'ensemble des entreprises, voire des secteurs d'activité, bien que sa pratique se soit accrue au milieu des années 1980. L'étendue de sa diffusion aurait aussi été plus grande aux États-Unis qu'au Canada (Budd 1996 ; Chaykowski et Verma 1992 ; Kumar 1991 ; Rose et Chaison 1996). Utilisant comme indicateur de la négociation concessive le gel ou la baisse du salaire de

base pendant la première année du contrat, Mitchell (1994) observe que le phénomène s'est étendu progressivement à la plupart des secteurs d'activité aux États-Unis pendant les années 1980 et que l'importance des concessions a été beaucoup plus grande dans les secteurs ayant connu une déréglementation et dans celui de la construction où la hausse de la concurrence des entreprises non syndiquées a été particulièrement marquée. Toutefois, quand il élargit la portée de la négociation concessive, en tenant compte par exemple de l'existence ou non de dispositions pour accroître la flexibilité de la rémunération recherchée par les entreprises (réduction de la durée des contrats et le recours à des formules de partage des profits ou d'échelles à double palier), le phénomène se limite à un nombre beaucoup plus restreint de secteurs ou d'entreprises américaines.

La négociation concessive a donc été définie et évaluée le plus souvent par rapport aux résultats du processus, même si la controverse la plus importante que le phénomène a suscitée portait sur sa signification (Dunlop 1982 ; Freedman 1982 ; Mitchell 1983). Est-ce simplement la conséquence d'une adaptation des acteurs à une conjoncture économique particulièrement difficile, notamment la récession du début des années 1980, ou bien un des symptômes importants d'une transformation fondamentale du système de relations industrielles ? Des observateurs de la scène des relations du travail aux États-Unis ont en effet soutenu que la négociation concessive est une manifestation éloquentes de la mutation que vivrait le système des relations industrielles de ce pays (Chaison et Plovnick 1986 ; Henderson 1986 ; Plovnick et Chaison 1985 ; Mills 1983). La prise de conscience par les syndiqués de la faible compétitivité de leur entreprise et de la détermination de leur employeur à transformer l'organisation de la production et à en réduire les coûts les amènerait à concéder certains acquis traditionnels, comme le contrôle sur les emplois, l'indexation des salaires ou la décentralisation de la structure des négociations<sup>2</sup>, en échange de concessions de leur employeur en matière de sécurité d'emploi ou de participation à la gestion de l'entreprise. Une dynamique donnant-donnant qui se fonderait sur une perception d'une plus grande complémentarité des intérêts des parties plutôt que sur leurs divergences, sur des rapports plus coopératifs ou moins conflictuels entre syndicats et employeurs. Cette conception d'une mutation du système de relations industrielles est aussi partagée par d'autres observateurs de la scène des relations du travail aux États-Unis, même si leur appréciation est plus nuancée et moins tranchée (Cappelli 1983, 1985 ;

---

2. Le « pattern bargaining » disparaîtrait progressivement pour être remplacé par des négociations au niveau de l'établissement (Katz 1993). Ready (1990) et Erickson (1996) contestent de façon différente cette thèse de la disparition du « pattern bargaining ».

Kassalow 1982, 1988 ; Katz 1984 ; Kochan, McKersie et Cappelli 1984). Pour reprendre les termes de Cappelli (1983 : 304) :

Some of these improvements [union gains] provide integrative outcomes where the parties have common interests, but it would be unrealistic to think that these changes signal a shift in attitudes away from adversarial bargaining. At best, these gains might make the unions better informed about the firm's situation and the two sides more willing and able to pursue negotiated solutions to their respective problems.

Même si le concept de la négociation concessive n'est pas circonscrit de façon précise et engendre des mesures différentes, il repose toutefois sur une compréhension largement partagée d'une dynamique qui implique des concessions réciproques mais pas nécessairement de même ampleur. Pour les fins de notre recherche, nous avons retenu la définition suivante de la négociation concessive que nous suggèrent les travaux sur le phénomène :

*Un type de négociation qui engendre des concessions syndicales par rapport aux acquis traditionnels des syndiqués en échange, la plupart du temps, de concessions de l'employeur relativement à des objets associés habituellement aux droits de gérance dans l'économie nord-américaine des relations industrielles.*

Étant donné les résultats des travaux américains sur la négociation concessive et le peu de recherches sur ce phénomène au Canada, nous avons retenu deux questions principales auxquelles nous cherchons une réponse dans le contexte du secteur manufacturier canadien :

- Est-ce que la négociation concessive est un phénomène circonscrit et passager résultant d'une conjoncture particulièrement difficile (récession de 1982) ou plutôt une nouvelle dynamique de concessions réciproques importantes et persistantes exprimant de façon dramatique une transformation en profondeur du système de relations industrielles au Canada ?
- Est-ce que la négociation concessive est un phénomène qui s'est généralisé à l'ensemble du secteur manufacturier canadien (voire à l'ensemble de l'économie) ou plutôt à certaines industries où le pouvoir de négociation syndical est sérieusement diminué par les transformations structurelles soulignées plus haut ? Plus précisément, est-ce que les expériences de négociation concessive ont été plus importantes dans les secteurs d'activité où la concurrence est plus vive suite à une hausse de la concurrence internationale ou à la présence plus importante des entreprises non syndiquées ?

Nos réponses à ces questions émergeront d'une analyse de l'évolution du contenu d'un échantillon de 60 conventions collectives du secteur manufacturier canadien sur une période d'une douzaine d'années. Nous

examinerons d'abord comment les concessions syndicales et patronales ont fluctué dans le temps pour répondre à notre première question. Nous vérifierons ensuite, pour répondre à notre deuxième question, si ces concessions sont influencées par le contexte économique particulier du secteur d'activité des unités de négociation retenues. Nous exposons dans la prochaine partie les principales caractéristiques et contraintes méthodologiques de notre démarche. Les résultats de notre recherche sont ensuite présentés, puis, dans la dernière partie, nous soulignons rapidement les limites de notre étude et nous suggérons certaines avenues pour des recherches ultérieures.

## ***LA MÉTHODOLOGIE***

Nous avons sélectionné un échantillon de 60 conventions collectives dont nous avons évalué les dispositions pertinentes par rapport à celles qui prévalaient à la fin des années 1970 (ronde de négociations de référence), avant la récession de 1982 (ronde 1). Nous avons retenu deux indicateurs du contenu de ces conventions. Le premier mesure la fréquence des concessions syndicales et patronales relatives à 12 clauses de conventions collectives, alors que le second évalue la progression du salaire réel résultant des négociations. Notre analyse porte en réalité sur l'évolution de ces indicateurs lors des différents renouvellements des conventions pendant les années 1980, à savoir les rondes 1 à 3 ou 4, selon la disponibilité des conventions au moment de l'enquête en 1993 et 1994.

### ***L'échantillon de conventions collectives***

Les réflexions et les recherches empiriques sur la négociation concessive ont surtout été inspirées par les conditions particulièrement difficiles du secteur manufacturier plus exposé à la concurrence internationale, aux changements technologiques et au développement de la concurrence provenant d'entreprises non syndiquées. Nous avons donc choisi de limiter notre échantillon aux conventions de ce secteur davantage visé par la littérature sur la négociation concessive. Nous avons sélectionné dans la banque des conventions collectives de Travail Canada<sup>3</sup> soixante ententes du secteur manufacturier canadien. Le choix de ces conventions s'est fait en tenant compte des considérations suivantes.

Pour mieux évaluer l'impact de la récession sur le contenu des conventions et vérifier si la négociation concessive est la manifestation d'une transformation fondamentale, voire permanente, du système de relations

---

3. Intégré depuis à Développement des ressources humaines Canada.

industrielles et non un phénomène conjoncturel, nous devons nous assurer que les conventions de notre échantillon avaient été renégociées lors de la récession du début des années 1980. Nous les avons donc sélectionnées parmi les conventions ratifiées pendant la récession de 1982 (notre ronde 1)<sup>4</sup>. Nous avons également sélectionné un nombre équivalent de conventions dans les secteurs d'activité abrités et exposés à la concurrence internationale et dans les secteurs dont la syndicalisation est élevée et faible. Pour définir le caractère abrité ou exposé d'un secteur, nous avons utilisé la règle du 25 % des importations ou des exportations sur la valeur des expéditions du secteur industriel pour les années 1983 et 1987<sup>5</sup>. Tout rapport inférieur à 25 % pour les deux années entraîne une classification « secteur abrité » et une classification « secteur exposé » autrement. La frontière entre une situation de syndicalisation élevée ou faible est déterminée par le taux moyen de syndicalisation de 42 % dans l'industrie manufacturière selon l'Enquête sur l'adhésion syndicale de 1984 et l'Enquête sur l'activité de 1989 de Statistique Canada. Notre échantillon de 60 conventions se partage en deux parts presque égales selon chacun de ces critères. La stratification de notre échantillon relativement à ces deux critères se conforme ainsi assez bien à la répartition des conventions collectives de la banque de Travail Canada ou à celle des secteurs de l'industrie manufacturière selon les mêmes critères et pour la période considérée.

Même si ce n'était pas l'ambition de notre projet initial, la sélection des conventions nous a permis de diversifier la taille des établissements et le secteur d'activité visés par les conventions collectives retenues. À l'intérieur des deux contraintes du taux de syndicalisation et de l'exposition à la concurrence internationale que nous venons de souligner, les 60 conventions choisies au hasard ont ainsi été réparties dans 50 secteurs industriels différents (CTI3 1980) et elles couvrent un nombre de salariés qui variait entre 35 et 3 400 lors de la période de récession de 1982, celle de la construction de notre échantillon. Le nombre moyen de salariés couverts par

---

4. Pour tenir compte d'un effet probable de décalage des perceptions de la réalité économique découlant des délais dans la transmission de l'information sur la conjoncture, nous avons retenu les conventions signées à l'intérieur d'une période commençant six mois après le début de la récession de 1982 et se terminant six mois après la fin de cette dernière, à savoir entre janvier 1982 et juin 1983. Cette période de six mois correspond assez bien au décalage entre l'évolution des salaires négociés et celle du produit intérieur brut réel que nous avons pu observer au Canada au début de la décennie 1980. Nous avons aussi vérifié que cette conjoncture macro-économique trouvait également son écho dans celle des secteurs d'activité de notre échantillon.

5. Statistique Canada, données inédites sur les importations et les exportations de 1983 et 1987 par secteur d'activité (CTI3 1980) et *Industries manufacturières du Canada : niveaux national et provincial*, 1983 et 1987, catalogue 31-203. Pour une discussion de la règle du 25 %, voir Decaluwe (1980).



ces conventions a toutefois fluctué considérablement pendant les différentes périodes qui ont fait l'objet de notre étude. De 472 lors de la ronde de référence, il diminue à 400, 348 et 350 lors des rondes 1, 2 et 3 respectivement, pour finalement remonter à 378 lors de la dernière ronde étudiée.

Nos conventions se répartissent aussi de façon passablement équilibrée selon le ratio de concentration (RC4) de leur secteur d'activité, un indice de l'importance de la « concurrence nationale » sur le marché du produit<sup>6</sup>. Une dernière caractéristique de notre échantillon est sa distribution selon les grandes régions du Canada. Même si la localisation de l'entreprise ou de l'établissement dont on avait retenu la convention collective n'a pas servi de critère de sélection de l'échantillon, les conventions choisies se retrouvent dans l'ensemble des grandes régions canadiennes, mais plus particulièrement en Ontario (53 %) et à un degré moindre au Québec (28 %). Cette répartition des conventions de l'échantillon reflète assez bien, quoique de façon imparfaite, la distribution des activités manufacturières et de la syndicalisation au Canada.

Ces caractéristiques de notre échantillon le rendent représentatif de la population des conventions collectives du secteur manufacturier canadien renégociées pendant la récession de 1982 et transmises au ministère du Travail du Canada<sup>7</sup>. Il est cependant moins certain qu'il soit représentatif de l'ensemble des conventions négociées dans ce grand secteur d'activité pendant les années 1980.

### *Les variables dépendantes*

Il n'existe pas à notre connaissance de méthode éprouvée pour mesurer l'importance de l'ensemble des gains et des concessions découlant d'une entente collective particulière<sup>8</sup>. De plus, comme les clauses salariales traduisent mal à elles seules la complexité des résultats de la négociation collective (Nay 1991), nous avons choisi d'évaluer l'évolution du contenu

6. La distribution des conventions selon le RC4 de leur secteur en 1986 est la suivante : 19 conventions pour  $RC4 < 40\%$  ; 19 conventions pour  $40\% \leq RC4 \leq 60\%$  ; et 22 conventions pour  $RC4 > 60\%$ . Statistique Canada, *Organisation des industries et concentration dans le secteur de la fabrication*, 1986, catalogue 31-402.

7. Notre échantillon ne comprend pas toutefois les nouvelles conventions ratifiées après une accréditation puisque nous devons en évaluer le contenu par rapport à celui de la convention antérieure de la fin des années 1970.

8. Mitchell (1989, 1994) a créé un « indice de sévérité des concessions » (concession severity index) variant de -3 à +3 et basé sur cinq dispositions de la convention avec une pondération différente : clause d'indexation limitée (+1), montant forfaitaire (+1), partage des profits (+1), échelle à double palier (-1) et baisse salariale (-2). Kochan et Block (1977), Feuille, Hendricks et Kahn (1981) et Fiorito et Hendricks (1987) avaient aussi proposé des indices du contenu de certaines dispositions des conventions collectives.

des conventions en utilisant deux indicateurs : le premier mesure le nombre de gains et de concessions des syndiqués (et ainsi le nombre de concessions et de gains de l'employeur) et le second cherche à en apprécier l'importance. Le premier indicateur précise donc la fréquence des gains et des concessions des parties relatifs à douze (12) dispositions des conventions collectives. Le contenu de chaque convention de l'échantillon de la ronde 1 (période de récession) a été évalué en le comparant au contenu de la convention antérieure négociée à la fin des années 1970 (ronde 0 ou de référence). Nous suivons par la suite les mêmes dispositions dans les conventions négociées après la récession de 1982 (rondes 2, 3 et 4 si disponible). Nous avons ainsi analysé les dispositions de 282 conventions collectives : 60 conventions pour chacune des rondes 0 à 3 et 42 conventions pour la ronde 4, étant donné que certaines conventions n'avaient pas encore été négociées au début de notre enquête en 1993 ou parce que l'établissement ou l'entreprise avait fermé ses portes.

Des 12 dispositions des conventions collectives étudiées, les 11 premières sont définies comme des indicateurs des trois grands types de flexibilité recherchés par les entreprises ces dernières décennies : la flexibilité de la rémunération (FR), la flexibilité fonctionnelle (FF) et la flexibilité numérique (FN). Tel que précisé au tableau 1, nous avons retenu 3 dispositions pour chacun des deux premiers types de flexibilité et 5 pour la flexibilité numérique. Nous avons également cherché à évaluer les mécanismes de participation à la gestion (PG) obtenus par les syndiqués ou abandonnés par ceux-ci. Ces 12 dispositions sont fréquemment citées dans les travaux sur la négociation concessive comme des objets des concessions syndicales et patronales pendant les années 1980. Les concessions syndicales seraient des réponses aux ambitions des employeurs quant à la réduction des coûts de la rémunération (FR1 et FR2) qu'ils veulent associer davantage à la performance de l'entreprise (FR3), quant à l'obtention d'une plus grande marge de manœuvre dans l'organisation du travail (FF1), des mouvements du personnel (FF2) et de sa classification (FF3) ou d'une meilleure capacité à ajuster le nombre de salariés ou le temps travaillé à l'importance de la charge de travail de l'entreprise (FN1 à FN4). Les concessions des employeurs correspondraient aux résultats inverses, notamment les dispositions diminuant sa capacité à réduire sa main-d'œuvre (FN1), à accroître l'utilisation de la sous-traitance (FN2) ou du travail atypique (FN3) et les dispositions garantissant aux salariés l'accès à davantage d'informations sur l'entreprise ou à une plus grande participation à sa gestion (PG).

Nous avons indiqué dans la première partie de cet article que certaines de ces dispositions ne sont pas interprétées de la même façon par les observateurs de la négociation concessive. Ainsi, les ajustements salariaux (FR3) liés au rendement de l'entreprise sont parfois considérés comme des

TABLEAU 1

**Indicateurs du contenu des conventions collectives**  
**Type de clauses et brève description\***

<b>Flexibilité de la rémunération FR</b>
<p align="center"><b>FR1 Échelle salariale</b></p> <p>Nature de la variation du salaire nominal :  <b>concession</b> = gel, réduction ou non intégration à l'échelle ; clause de réouverture  <b>gain</b> = hausse intégrée à l'échelle applicable à tous les échelons de cette échelle salariale</p> <p align="center"><b>FR2 Indemnités de vie chère (IVC)</b></p> <p>Nature des modifications de la clause d'IVC :  <b>concession</b> = abolition d'une clause d'IVC ou réduction de la portée de ses dispositions  <b>gain</b> = obtention d'une clause d'IVC ou d'une clause plus intégrale</p> <p align="center"><b>FR3 Autres ajustements</b></p> <p>Formes particulières d'ajustement salarial relié au rendement de l'entreprise ou échelle à deux paliers :  <b>concession</b> = apparition dans la convention d'une de ces formes d'ajustement ou hausse de sa portée  <b>gain</b> = élimination de ce type d'ajustement ou réduction de sa portée</p>
<b>Flexibilité fonctionnelle FF</b>
<p align="center"><b>FF1 Organisation du travail</b></p> <p>Marge de manoeuvre de l'employeur relativement au contenu et à l'encadrement des tâches ou à la détermination des horaires et des quarts de travail :  <b>concession</b> = décloisonnement, élargissement ou enrichissement des tâches ; réduction des contraintes à la création ou à la modification de quarts de travail ou aux opérations continues  <b>gain</b> = disparition de ces dispositions ou augmentation des contraintes pour l'employeur</p> <p align="center"><b>FF2 Mouvements de personnel</b></p> <p>Variation du rôle de l'ancienneté relativement à la promotion ou à la supplantation :  <b>concession</b> = réduction du rôle de l'ancienneté dans l'une des deux situations au profit des qualifications ou de la performance  <b>gain</b> = accroissement du rôle de l'ancienneté dans l'une des deux situations</p> <p align="center"><b>FF3 Classifications</b></p> <p>Variation du nombre de classifications dans le ou les départements visés par la convention :  <b>concession</b> = réduction du nombre de classifications  <b>gain</b> = hausse du nombre de classifications</p>
<b>Flexibilité numérique FN</b>
<p align="center"><b>FN1 Sécurité d'emploi</b></p> <p>Dispositions relatives à la sécurité d'emploi ou à la sécurité du revenu (coût pour l'employeur) lors de changements technologiques, de réductions de la production ou de fermeture d'usine :</p>

TABLEAU 1 (suite)

---

**concession** = diminution des dispositions (ou de leur portée) relatives au plancher d'emploi, aux avis, recyclage ou indemnités lors de mise à pied ; augmentation de la durée de la probation

**gain** = amélioration des dispositions (ou de leur portée) relatives au plancher d'emploi, aux avis, recyclage ou indemnités lors de mise à pied ; formation des travailleurs déplacés ; diminution de la durée de la probation ; transfert de l'accréditation lors d'une relocalisation

#### **FN2 Sous-traitance**

Existence ou portée des clauses sur l'utilisation de la sous-traitance ou de salariés à l'extérieur de l'unité de négociation :

**concession** = disparition d'une clause limitant la sous-traitance ou l'utilisation de personnes à l'extérieur de l'unité de négociation ; nouvelle disposition assouplissant les contraintes à l'utilisation de salariés non syndiqués

**gain** = nouvelle clause ou modifications d'une clause existante qui limitent l'utilisation de la sous-traitance ou de salariés non syndiqués

#### **FN3 Travail atypique**

Dispositions sur l'utilisation du travail à domicile, à temps partiel ou pour une durée déterminée (ex. travail étudiant) :

**concession** = disparition ou assouplissement d'une clause qui limite l'utilisation du travail atypique

**gain** = nouvelle clause ou nouvelles dispositions d'une clause qui limite l'utilisation du travail atypique

#### **FN4 Contrôle du temps travaillé**

FN4a Nombre de jours fériés payés :

**concession** = réduction des jours fériés

**gain** = augmentation des jours fériés

FN4b Nombre d'heures de travail par semaine pour les travailleurs de l'unité de négociation ou pour son groupe le plus important :

**concession** = augmentation des heures de travail

**gain** = réduction des heures de travail

---

#### **PG Participation à la gestion**

Clauses relatives à des mécanismes garantissant aux syndiqués l'accès à certaines informations ou à des mécanismes de participation (comités paritaires) aux décisions à un niveau ou l'autre de l'entreprise :

**concession** = disparition de telles dispositions ou nouvelles dispositions en limitant la portée

**gain** = nouvelles clauses créant de tels mécanismes de participation ou de nouvelles dispositions qui en élargissent la portée

---

\* Les termes « concession » et « gain » doivent être compris dans la perspective de concessions et de gains syndicaux. Les concessions et les gains de l'employeur en découlent. Pour chacun de ces indicateurs, à l'exception des échelles salariales (FR1), nous avons également l'évaluation « statu quo » indiquant aucune variation du contenu de la clause depuis la dernière convention collective.

gains syndicaux. Comme d'autres observateurs, nous les assimilons plutôt à des concessions syndicales étant donné les aspirations historiques des syndicats américains et canadiens à ne pas lier les salaires de leurs membres aux fluctuations de la performance de l'entreprise. Les syndicats considèrent leurs informations sur la situation réelle de l'entreprise trop imparfaites pour accepter de fixer les salaires en se fondant sur les prétentions de l'employeur à cet égard. Leur volonté est de soustraire les conditions de travail de leurs membres des objets de la concurrence entre les entreprises. Dans la même perspective, nous considérons que les assouplissements obtenus par l'employeur en matière d'organisation du travail (FF1) sont des concessions syndicales, des reculs par rapport à leur objectif historique de « job control » et par rapport à leur capacité à encadrer les droits de gérance sur cet aspect de la réalité quotidienne des relations du travail (Bourque 1996 ; Henderson 1986 ; Katz 1984). Même si la flexibilité fonctionnelle peut améliorer le sort de certains syndiqués, au même titre que certains bonis accordés en fonction du rendement de l'entreprise, nous considérons ces dispositions comme un affaiblissement de la capacité d'intervention du syndicat dans l'entreprise et donc comme une concession relativement à ses aspirations historiques.

Notre évaluation comparative de chacune des 12 dispositions doit mener à l'une des trois conclusions suivantes : concession syndicale (gain patronal), statu quo ou gain syndical (concession patronale). Pour la variable « salaire nominal » (FR1), nous ne pouvons toutefois observer de situation statu quo étant donné qu'une concession syndicale est définie par un gel ou une baisse du salaire nominal (garantissant à toute fin pratique une réduction du salaire réel) et qu'un gain correspond à une hausse de celui-ci. La construction de ce premier indicateur de la négociation concessive correspond essentiellement à une évaluation de la répartition des concessions et des gains syndicaux (ou patronaux) relatifs à ces 12 dispositions des conventions collectives depuis la récession de 1982. Cet indicateur nous renseigne donc sur la fréquence des modifications apportées aux conventions collectives, plutôt que sur l'importance ou l'ampleur du contenu de ces modifications. Il devient donc nécessaire d'utiliser un autre indicateur pour obtenir une certaine appréciation de l'importance des concessions et des gains des syndiqués (et ceux de leur employeur).

Comme il nous semblait très difficile d'obtenir un indicateur agrégé de l'importance des concessions et des gains associées à ces douze dispositions des conventions collectives, nous avons choisi de limiter notre évaluation à celle de l'importance des concessions ou des gains relatifs à l'évolution du salaire réel d'une convention à l'autre. Plusieurs travaux ont d'ailleurs retenu le gel ou la réduction du salaire nominal et les dépréciations des clauses de vie chère pour situer l'étendue du phénomène de la négociation concessive (Bell 1995 ; Kassalow 1988 ; Kumar 1991 ; Mitchell

1986). De plus, dans la plupart des recherches empiriques, une proportion importante des concessions syndicales concerne ces deux dispositions des conventions collectives. Le tiers des concessions syndicales que nous avons observées dans notre étude des 60 conventions collectives portent aussi sur ces deux dispositions. Enfin, le coût des salaires représentant la part la plus importante des coûts de main-d'œuvre des entreprises, il nous est apparu que l'ampleur des concessions relatives au salaire réel pouvait être un indicateur de l'importance des concessions, bien qu'un indicateur fort imparfait.

Non seulement cet indicateur ne nous permet pas de saisir l'ensemble des concessions et des gains propres au donnant-donnant de la négociation concessive, il est également une appréciation *a posteriori* de décisions prises *a priori* et n'impliquant pas nécessairement aux yeux des parties de concessions relatives au salaire réel. Toutefois, étant donné que les syndicats ont pour objectif d'obtenir pour leurs membres une part de l'enrichissement collectif et que l'évolution historique du salaire réel négocié semble indiquer qu'ils ont généralement atteint cet objectif jusqu'à la fin des années 1970 (Budd 1996), il serait étonnant que, depuis les années 1980, des reculs du salaire réel sur toute la durée d'une convention soit surtout le résultat d'un mauvais calcul *a priori* de leur part.

Pour mieux tenir compte de la complexité de la structure salariale de chaque convention collective, notre évaluation des variations annuelles du salaire réel se base sur le salaire médian de deux occupations représentatives des deux extrémités de la hiérarchie occupationnelle et salariale de chaque convention. Les paires d'occupations retenues sont aussi semblables d'une convention à l'autre : les occupations à salaires plus élevés correspondant aux métiers qualifiés et celles à bas salaires aux emplois peu qualifiés de manœuvre ou d'entretien général.

Nous présentons dans les trois prochaines parties les réponses à nos deux questions de recherche. La première de ces parties décrit la nature des concessions et des gains observés dans les 60 conventions et présente leur évolution d'un renouvellement de convention à l'autre. Les deux parties suivantes répondent à la deuxième question. La première expose comment les concessions syndicales sont davantage concentrées dans certains secteurs d'activité, des secteurs différents de ceux qui génèrent le plus de gains syndicaux ou de concessions patronales. La partie suivante cherche à compléter cette réponse en identifiant les caractéristiques des secteurs d'activité où on retrouve relativement plus de concessions syndicales.

### ***LA NATURE DES CONCESSIONS ET LEUR ÉVOLUTION***

L'évaluation globale de la fréquence des concessions et des gains syndicaux pour les quatre rondes étudiées (tableau 2) nous indique que les

concessions syndicales (gains patronaux) sont relativement moins nombreuses, mais pas nécessairement moins importantes, que les gains syndicaux (concessions patronales). Nous observons également que les concessions sont relativement moins fréquentes pendant la ronde des négociations de la récession de 1982 que lors de la reprise et de l'expansion économiques qui ont suivi (rondes 2 et 3)<sup>9</sup>. À l'inverse, la fréquence observée des gains syndicaux est relativement plus importante pendant la ronde de la récession et lors de la dernière ronde étudiée. Les concessions ont tendance à augmenter lorsque l'importance relative des gains est à la baisse<sup>10</sup>. On a l'impression que le donnant-donnant qu'impliquerait la négociation concessive ne s'exerce pas pendant la même période de négociation, notamment pendant la récession de 1982 et lors de la ronde 4 marquée par la fin de l'expansion économique et le début de la récession amorçant la décennie 1990<sup>11</sup>. Le pourcentage des concessions sur celui des gains pour chacune des périodes nous indique également que les concessions ont été relativement plus fréquentes après la récession, lors des rondes 2 et 3 qui se sont déroulées pendant la seconde moitié des années 1980.

Les indicateurs de la flexibilité de la rémunération et de la flexibilité fonctionnelle ont généré ensemble plus de 8 concessions sur 10. Nous avons constaté peu de concessions relatives aux indicateurs de la flexibilité numérique. Exprimés par rapport au nombre total d'observations dans chaque cas, les pourcentages de concessions pour ces trois types de flexibilité étaient respectivement de 14 %, 14 % et 3 % (tableau 2). Précisons que nous avons observé des pourcentages de concessions relativement plus élevés pour certaines clauses particulières à l'un ou l'autre type de flexibilité : le salaire nominal (19 %) et son indexation (14 %) pour la flexibilité de la rémunération, les classifications (26 %) pour la flexibilité fonctionnelle et la sécurité d'emploi (11 %) pour la flexibilité numérique. Pour les autres clauses étudiées, la fréquence des concessions est inférieure à 10 % et dans certains cas pratiquement nulle (FN2, FN3 et FN4).

- 
9. Mitchell (1989), Kumar (1987, 1991) et Rose et Chaison (1996) observent aussi que la fréquence des concessions syndicales aux États-Unis et au Canada atteignent leur sommet après la récession de 1982.
  10. Il ne faut pas oublier qu'environ 75 % à 80 % des observations impliquent le statu quo et pourraient donc permettre une augmentation relative à la fois des concessions et des gains (sauf pour FR1).
  11. Les 42 conventions de cette dernière ronde ont été signées entre 1988 et 1992. Contrairement aux autres rondes, elle implique des signatures de conventions sur un intervalle de temps beaucoup plus large et englobant un retournement de la conjoncture économique. L'interprétation des résultats pour cette dernière période doit donc être faite avec circonspection.

TABLEAU 2  
**Pourcentage des concessions et des gains  
sur les observations de chaque ronde de négociation\***

	<i>Ronde 1</i> (récession)	<i>Ronde 2</i>	<i>Ronde 3</i>	<i>Ronde 4</i>	<i>LES 4</i> <i>RONDES</i>
<b>Flexibilité de la rémunération (FR)</b>					
Observations	180	180	180	126	<b>666</b>
% concessions	13	20	14	6	<b>14</b>
% gains	34	26	29	38	<b>31</b>
<b>Flexibilité fonctionnelle (FF)</b>					
Observations	173	173	173	119	<b>638</b>
% concessions	13	12	17	13	<b>14</b>
% gains	13	7	7	5	<b>8</b>
<b>Flexibilité numérique (FN)</b>					
Observations	300	300	300	210	<b>1110</b>
% concessions	3	3	4	3	<b>3</b>
% gains	11	7	10	12	<b>10</b>
<b>Participation à la gestion (PG)</b>					
Observations	60	60	60	42	<b>222</b>
% concessions	0	0	5	0	<b>1</b>
% gains	8	8	8	17	<b>10</b>
<b>ENSEMBLE DES INDICATEURS</b>					
Observations	713	713	713	497	<b>2636</b>
% concessions	7,7	9,3	9,8	5,6	<b>8,3</b>
% gains	17,1	11,9	14,0	17,5	<b>14,9</b>
<b>Concessions en % des gains</b>					
	45,1	77,6	70,0	32,2	<b>55,6</b>

\* Le nombre d'observations correspond au nombre d'indicateurs multiplié par le nombre de conventions disponibles. La somme des pourcentages de gains et de concessions est inférieure à 100 % pour chaque groupe d'indicateurs et dans chaque ronde parce que le pourcentage résiduel des situations *statu quo* n'est pas indiqué.

Nous observons des gains syndicaux (concessions patronales) surtout au chapitre de la rémunération. En effet, environ un gain sur deux obtenus lors des différents renouvellements des conventions collectives implique l'amélioration d'une clause salariale, généralement une hausse du salaire nominal<sup>12</sup>. Contrairement aux concessions, les syndicats ont obtenu une

12. Par définition on ne pouvait pas observer de *statu quo* pour cet indicateur : une concession correspond à un gel ou une réduction du salaire ; un gain est associé à une hausse du salaire nominal. Dans 80 % des conventions étudiées lors des quatre rondes, on a constaté des hausses salariales (aucun gel ou aucune baisse).



part non négligeable de leurs gains (près de 3 sur 10) parmi les clauses associées à la flexibilité numérique, plus particulièrement en obtenant une amélioration des clauses de sécurité d'emploi et, dans une moindre mesure, une certaine limitation de la sous-traitance et une augmentation des congés fériés payés. Les gains syndicaux relatifs à la flexibilité fonctionnelle ont toutefois été relativement moins fréquents, même si on a observé la création de nouvelles classifications dans environ 16 % des renouvellements de convention. Exprimés par rapport au nombre d'observations possibles pour chacune des formes de flexibilité et pour l'ensemble des rondes de négociation, les pourcentages de gains syndicaux s'établissaient à 31 %, 10 % et 8 % pour les flexibilités de la rémunération, numérique et fonctionnelle respectivement (tableau 2). Enfin, la création de mécanismes de participation à la gestion (PG) a été observée dans près 10 % des renouvellements de convention.

Ces données nous indiquent la fréquence et la direction (gain ou concession syndicale) des changements observés dans les 12 clauses des 60 conventions collectives qui avaient été renégociées à trois ou quatre reprises au moment de notre enquête. Elles ne nous indiquent pas l'ampleur ou l'importance de ces changements pour les parties. Pour pallier cette lacune, nous avons étudié l'évolution du salaire réel d'un renouvellement de convention collective à l'autre. Nous avons choisi de retenir le salaire de deux groupes occupationnels dans chaque convention : un groupe peu qualifié et l'autre qualifié. Le tableau 3 résume les résultats de nos calculs. Les salariés couverts par ces conventions auraient connu en moyenne chaque année une réduction de leur salaire réel sur l'ensemble de la période. Cette décroissance du salaire réel a été plus prononcée pour les salariés plus qualifiés et a été réalisée surtout lors de la première ronde de négociations, contrairement aux concessions sur les différents objets de négociation qu'on a observées en plus grand nombre lors des deuxième et troisième rondes de négociations (tableau 2).

Une analyse plus détaillée de l'évolution des concessions relatives à la rémunération nous indique que la perte de salaire réel lors de la première ronde découlerait davantage des concessions syndicales sur l'étendue de la couverture des clauses d'indexation que sur un gel ou une réduction du salaire nominal dans un contexte encore marqué par l'inflation des prix. Lors des rondes 2 et 3, la dégradation des clauses d'indexation s'est poursuivie, mais à un rythme plus modéré, alors que les expériences de gel ou de réduction du salaire conventionné ont augmenté. L'inflation des prix était alors devenue beaucoup moins forte. Ces observations nous indiquent que les concessions de la première ronde de négociations ont été relativement moins fréquentes globalement, tout en ayant un impact plus important sur les salaires des travailleurs, surtout par une dégradation des clauses d'indexation dans un contexte encore très inflationniste.

TABLEAU 3

**Pourcentage de variation annuelle du salaire réel d'une ronde à l'autre\***

	<i>Variations annuelles moyennes en pourcentage</i>				
	<i>Ronde 1</i> <i>(récession)</i>	<i>Ronde 2</i>	<i>Ronde 3</i>	<i>Ronde 4</i>	<i>MOYENNE</i> <i>4 RONDES</i>
Salaire des emplois peu qualifiés	- 0,50	0,77	0,06	0,10	<b>0,09</b>
Salaire des emplois plus qualifiés	-1,43	0,28	0,33	0,12	<b>-0,22</b>
Salaire des deux groupes d'emploi	-0,96	0,52	0,20	0,11	<b>-0,07</b>
Durée de la période d'observation (moyenne en mois)	28,3	29,5	31,5	29,8	<b>30,0</b>

\* Nous utilisons ici le salaire négocié pour la première année de chaque convention et nous tenons compte de la durée (mois) entre ces premières années de convention : par exemple, la variation de la ronde 1 est celle du salaire médian (ajusté à l'inflation) de la première année de la ronde 1 sur celui de la première année de la ronde de référence, divisé par le nombre de mois de cette période d'observation et ensuite multiplié par 12.

Les syndicats ont toutefois mieux réussi à protéger leurs membres occupant des emplois moins qualifiés. Ces derniers ont connu une baisse trois fois moins importante de leur salaire réel lors de la première ronde de négociation, une baisse qui a été plus que compensée par les résultats des rondes ultérieures contrairement à ce qui s'est produit pour les salariés des emplois plus qualifiés. En fait, la moitié des conventions nous indiquent une baisse du salaire réel des emplois moins qualifiés sur l'ensemble de la période, limitant l'ensemble des conventions à un gain annuel moyen de 0,09 %. Près des deux tiers des conventions nous indiquent aussi une baisse du salaire réel des emplois plus qualifiés pour une perte salariale annuelle moyenne de 0,22 % dans l'ensemble des conventions.

Pour résumer cette réponse à notre première question, il ressort de ces observations que les syndiqués ont fait relativement peu de concessions et les concessions consenties ont été en réalité moins nombreuses que les gains (concessions patronales) obtenus. Leurs concessions ont surtout été présentes dans les conventions négociées après la récession de 1982. Les gains ont été quant à eux plus fréquents pendant les périodes de déclin des concessions et ils ont surtout porté sur les dispositions relatives à l'amélioration de la sécurité d'emploi, si on fait abstraction des augmentations du salaire nominal. Les concessions portaient plutôt sur la réduction des

classifications et des conditions salariales (salaire nominal et indexation). L'hypothèse de la dynamique donnant-donnant de la négociation concessive n'est pas soutenue par le fait que la fréquence des concessions et celle des gains syndicaux culminent lors de périodes différentes.

Ces constatations basées sur la fréquence des gains et des concessions cachent peut-être leur ampleur réelle. C'est ce que semble nous indiquer notre évaluation *a posteriori* de l'évolution des salaires de ces conventions après avoir tenu compte de l'inflation. Les pertes salariales ont surtout été enregistrées lors de la première ronde, en pleine récession, tandis que les gains salariaux réels ont davantage été obtenus lors des rondes subséquentes, en période de reprise et de croissance de l'activité économique. La dernière ronde, qui se déroule dans plusieurs cas au début de la récession des années 1990, procure en moyenne des gains salariaux réels relativement faibles. La négociation concessive vue sous cet angle semble donc être en bonne partie un phénomène conjoncturel. On peut toutefois se demander si les baisses du salaire réel de la première ronde découlent surtout des plus nombreuses concessions salariales consenties par les syndiqués, notamment quant à l'indexation de leur salaire (FR2), par rapport aux rondes 2 et 3 ?

### **LA GÉNÉRALISATION DES CONCESSIONS**

Notre recherche voulait aussi vérifier la généralisation du phénomène des concessions à l'ensemble du secteur manufacturier. Nous n'avons observé aucune concession dans 6 des 60 conventions sur l'ensemble des rondes et pour toutes les clauses étudiées. En fait, les deux tiers des conventions ont généré seulement 4 concessions ou moins et une seule convention nous indiquait plus de dix concessions (11). Si nous calculons les concessions en pourcentage du nombre de clauses étudiées dans chacune des conventions et pour l'ensemble des rondes, nous obtenons les résultats résumés dans la partie supérieure du tableau 4. On y observe un taux de concessions inférieur à 12 % du total des clauses étudiées dans les trois quarts des 60 conventions et un taux de 12 % à 24 % dans le quart des conventions, pour une moyenne de 3,6 concessions par convention ou un taux de concessions de 8,3 % par convention. Les conventions auxquelles sont associées peu ou pas de concessions sont donc relativement nombreuses.

Si la fréquence des concessions syndicales est importante à considérer, elle doit aussi être pondérée par celle des gains syndicaux (concessions patronales) pour que l'on puisse vérifier l'existence d'un donnant-donnant caractéristique de la négociation concessive. Nous avons calculé pour l'ensemble des rondes que la fréquence des gains syndicaux est pratiquement

TABLEAU 4

**Distribution des 60 conventions selon le pourcentage de concessions et les variations annuelles moyennes du salaire réel pour l'ensemble des rondes**

	Pourcentage de concessions					
	0 à 4	4 à 8	8 à 12	12 à 16	16 à 20	20 à 24
Nombre de conventions	11	16	18	8	6	1
% de conventions	18	27	30	13	10	2
% cumulatif de conventions	18	45	75	88	98	100

  

	Variations annuelles moyennes du salaire réel en %					
	2 à 3	1 à 2	0 à 1	0 à -1	-1 à -2	-2 à -3
Nombre de conventions	2	10	14	22	11	1
% de conventions	3	17	23	37	18	2
% cumulatif de conventions	3	20	43	80	98	100

deux fois plus élevée que celle des concessions syndicales : à savoir, 6,6 gains contre 3,6 concessions par convention ou 14,9 % de gains contre 8,3 % de concessions en moyenne. On a aussi observé (tableau 5) que les conventions avec relativement plus de concessions se retrouvent davantage parmi celles qui offrent également moins de gains. La situation s'inverse, quoiqu'à un degré moindre, lorsqu'on considère les conventions caractérisées par relativement moins de concessions. On les retrouve légèrement surreprésentées dans les conventions où les gains sont relativement plus nombreux. Nous obtenons donc une relation plutôt négative entre la fréquence relative des concessions observées et celle des gains, contrairement à ce qu'avait calculé Becker pour son petit échantillon de conventions collectives américaines<sup>13</sup>.

Cette appréciation quantitative du donnant-donnant est certainement discutable. On peut se demander si la distribution de la fréquence des concessions reflète bien celle de leur importance étant donné que l'ampleur des concessions et des gains ne se mesure pas nécessairement par leur nombre. Nous revenons donc ici à l'indice rudimentaire de l'importance

13. Le coefficient de corrélation entre les pourcentages de concessions et de gains pour les 222 renouvellements de conventions sur les 4 rondes est quant à lui de  $-.24$  ( $p = .0004$ ). On obtient aussi un coefficient négatif et inférieur à  $.3$  ( $p > .05$ ) pour chacune des rondes, sauf pour la ronde 2 où il est de  $-.4$  ( $p = .0013$ ). Dans son étude d'un échantillon de 70 conventions concessives, Becker (1988) obtient plutôt une corrélation positive entre le nombre de concessions et le nombre de gains ( $r = .31$  et  $p < .01$ ).

ou de l'ampleur des concessions qui nous est fourni par l'évolution du salaire réel négocié. On constate au bas du tableau 4 que près de 6 conventions sur 10 ont généré une baisse du salaire annuel réel moyen pour l'ensemble des rondes étudiées, une perte annuelle moyenne qui est supérieure à 1 % dans une convention sur cinq. Pendant ce temps, on pouvait observer qu'une convention sur cinq générait en moyenne un gain salarial annuel réel de plus de 1 % sur l'ensemble des rondes. L'écart salarial qui s'est ainsi creusé entre ces situations extrêmes sur une période d'observation de plus de dix années est important. Cet indicateur de l'importance des concessions salariales *a posteriori* nous suggère aussi que la propension à concéder des syndicats pourrait être plus répandue que ce que nous indiquaient les données sur la fréquence des concessions. Il nous révèle également que cette propension serait fort variable d'une entreprise ou d'un secteur d'activité à l'autre et pour chacune des rondes étudiées. Par exemple, lors de la première ronde, les variations annuelles du salaire réel se répartissent à l'intérieur d'un intervalle de -7 % à +9 % et 7 conventions sur 10 nous indiquent une baisse du salaire réel des travailleurs. Lors de la seconde ronde, caractérisée par la plus forte augmentation du salaire réel, c'est plus de 6 conventions sur 10 qui génèrent des hausses salariales à l'intérieur d'un intervalle de variations des salaires annuels réels de -4,5 % à +10,9 %.

TABLEAU 5

**Distribution en pourcentage des 60 conventions selon la fréquence relative de leurs concessions et de leurs gains syndicaux**

	<i>Avec moins de de gains*</i> (n = 35)	<i>Avec plus de gains*</i> (n = 25)	<i>Totaux</i> (n = 60)
Avec moins de concessions* (n = 45)	53	47	100
Avec plus de concessions* (n = 15)	73	27	100
Totaux (n = 60)	58	42	100

\* Nous avons partagé l'étendue des distributions de gains et de concessions en deux intervalles égaux associés aux faibles ou aux forts pourcentages de concessions (moins de 11,5 % ou 11,5 % et plus) ou aux faibles ou forts pourcentages de gains (moins de 16,5 % ou 16,5 % et plus).

L'expérience des entreprises de notre échantillon semble donc varier considérablement pour l'ensemble des rondes étudiées. Certaines entreprises ont obtenu de leurs syndiqués un plus grand nombre de concessions ou des concessions salariales plus importantes que celles obtenues par

d'autres entreprises<sup>14</sup>. On peut se demander pourquoi certaines entreprises ont obtenu une baisse moyenne du salaire réel de leurs travailleurs de plus de 2 % annuellement, alors que d'autres entreprises ont dû leur consentir en moyenne près de 3 % de hausse annuelle réelle sur l'ensemble des rondes de négociations ? Pourquoi certains syndicats ont fait une dizaine de concessions pendant ces rondes de négociations pendant que plusieurs autres n'en faisaient aucune ? L'expérience de la négociation par les établissements manufacturiers de notre échantillon s'apparente assez mal à la définition de la négociation concessive et à sa dynamique donnant-donnant. Il existe une trop grande proportion d'unités de négociation qui ont expérimenté une hausse relativement importante de leur salaire réel ou un très faible ratio de concessions syndicales par gain obtenu pour que l'on puisse soutenir l'hypothèse d'une généralisation du phénomène de la négociation concessive. Cette relation négative entre la fréquence des concessions et celle des gains semble correspondre davantage à un rapport de forces conventionnel (voire conflictuel) qu'au rapport plus coopératif d'échanges mutuels qui serait propre à la négociation concessive. Les syndiqués concéderaient davantage et feraient moins de gains lorsque leur pouvoir de négociation est moindre et ils concéderaient moins et feraient plus de gains dans la situation inverse. Nous examinons maintenant la pertinence de cette hypothèse en confrontant nos observations sur le contenu des conventions collectives à certaines variables contextuelles qui participent habituellement à la définition du pouvoir de négociation des parties.

### ***LA NÉGOCIATION CONCESSIVE ET LES DÉTERMINANTS DU POUVOIR DE NÉGOCIATION***

On ne s'entend pas toujours sur la nature et l'importance relative des facteurs qui expliqueraient le mouvement de concessions observé pendant les années 1980 aux États-Unis (Nay 1991). En fait, il y a controverse sur la signification du phénomène, comme nous le soulignons au début de cet article. Plusieurs observateurs suggèrent toutefois que la négociation concessive serait le résultat d'une diminution du pouvoir de négociation des syndiqués découlant elle-même d'un certain nombre de changements structurels, notamment la croissance des échanges commerciaux internationaux, l'accélération du remplacement des technologies de production, la déréglementation ou la déconcentration de secteurs économiques et l'augmentation des établissements non syndiqués dans plusieurs de ces secteurs (Cappelli 1982, 1985 ; Kassalow 1988 ; Mitchell 1989 ; Nay 1991). Ces

---

14. Pour les 60 unités de négociation étudiées, le coefficient de corrélation entre la variation annuelle moyenne du salaire réel et le nombre de concessions par gain pour l'ensemble des rondes de négociation est de  $-0,37$  ( $p = ,003$ ).

changements impliqueraient une concurrence plus vive sur le marché du produit et toucheraient plus spécialement les industries manufacturières. Ils favoriseraient une transformation fondamentale ou de longue durée du système de relations industrielles américain. Parmi ceux qui perçoivent la négociation concessive comme une manifestation de la transformation du système de relations industrielles, certains soutiennent que sa généralisation trouve son explication dans des changements qui débordent la conjoncture économique générale et celle du secteur d'activité. On avance, par exemple, qu'une part importante de l'explication de la transformation du système proviendrait des stratégies particulières des acteurs du système.

The changes in the system of US industrial relations following the 1980 recessions were so severe, however, that they could not adequately be explained simply by changes in market or in the bargaining environment [...] traditional explanations, which focused on pressures from the economic environment and allowed no independent role for the parties, are not adequate for explaining recent development (Cappelli et McKersie 1987 : 441-442).

En reprenant l'exemple du secteur du transport aérien proposé par Cappelli et McKersie (1987), Leslie A. Nay (1991) arrive à la conclusion que les variables associées au contexte économique de l'entreprise, plus particulièrement à sa capacité de payer, sont de meilleurs prédicteurs des concessions observées dans cette industrie que les « choix stratégiques » des parties. Les variables institutionnelles (comme le taux de syndicalisation) ont un impact moins important, mais elles viennent tout de même accroître le caractère explicatif de son modèle. S'appuyant sur un échantillon plus large de 503 conventions dans 23 secteurs d'activité (classification à deux chiffres), Linda A. Bell (1995) vient confirmer l'importance et la constance de la performance économique de l'entreprise et de ses caractéristiques comme prédicteurs des concessions entre 1980 et 1987 aux États-Unis. Le phénomène des concessions serait favorisé par une perspective d'inflation réduite et toucherait plus particulièrement les entreprises qui connaissent une moins bonne performance pendant quelques années, surtout si ces entreprises sont plus petites et moins syndiquées et paient de hauts salaires. L'impact sur les concessions des indicateurs de performance économique du secteur d'activité ou de l'ensemble de l'économie serait cependant moins important et moins constant. L'effet de la concurrence internationale est ainsi plus difficile à saisir.

À l'intérieur des limites imposées par le cadre de notre recherche, nous avons donc voulu évaluer si l'augmentation des concessions ( $Y_1$ ) et les réductions du salaire réel ( $Y_2$ ) sur l'ensemble des rondes de négociations avaient été favorisées par certains indicateurs d'une plus grande concurrence sur le marché national ou international du produit, étant donné l'importance de la présence syndicale dans le secteur d'activité. Pour reprendre le cadre d'analyse de Craypo (1986) ou de Mishel (1986), le pouvoir relatif

du syndicat est plus important quand la *capacité de payer de l'employeur* et la *capacité du syndicat à faire payer l'employeur* sont plus grandes. Une concurrence plus vive sur le marché du produit diminue la capacité de payer de l'employeur et ainsi celle du syndicat à obtenir une amélioration des conditions de travail de ses membres. Dès lors, un plus faible ratio de concentration de la valeur de la production ( $X_3$ ) de même qu'un niveau plus élevé ( $X_2$ ) et une croissance ( $X_1$ ) plus forte des importations dans un secteur d'activité devraient nous indiquer un contexte de concurrence plus vive sur le marché du produit (Belman 1988 ; Beaucage 1986). D'autre part, une plus faible syndicalisation du secteur d'activité ( $X_8$ ) impliquerait une plus faible capacité du syndicat à imposer des coûts à l'employeur et à obtenir ainsi de ce dernier des gains pour ses membres, voire à résister à ses demandes de concessions.

Comme cette capacité de payer de l'employeur devrait aussi être accrue lorsque l'entreprise et son secteur d'activité connaissent une période de prospérité économique, nous avons retenu l'importance ( $X_5$ ) et l'augmentation ( $X_4$ ) du nombre de salariées de l'unité de négociation comme des indicateurs de la prospérité de l'employeur et la hausse de l'emploi ( $X_6$ ) et de la valeur des expéditions ( $X_7$ ) du secteur d'activité comme des indicateurs de la santé économique de ce secteur. Le tableau 6 décrit les variables dépendantes et indépendantes qui ont été soumises à l'analyse. Certaines variables ( $X_2$  et  $X_5$ ) ont dû être transformées pour respecter l'exigence de linéarité entre les variables dépendantes et indépendantes et normaliser leur distribution.

Après une analyse corrélationnelle de ces variables, nous avons décidé d'exclure de notre modèle explicatif la croissance des expéditions ( $X_7$ ) qui est fortement corrélée ( $r = ,84$ ) à la croissance de l'emploi ( $X_6$ ) et qui est également utilisée pour pondérer la valeur des importations ( $X_1$  et  $X_2$ ). Nous avons aussi observé que le degré de syndicalisation ( $X_8$ ) était corrélé négativement ( $r = -,55$ ) à la croissance de l'emploi ( $X_6$ ) et positivement ( $r = ,57$ ) au ratio de concentration du secteur d'activité ( $X_3$ ). De plus, nous n'avons obtenu aucun coefficient de corrélation supérieur à 0,30 entre les variables indépendantes et la fréquence relative des concessions ( $Y_1$ ) ou les variations du salaire réel ( $Y_2$ ). Une corrélation plus élevée a en fait été observée entre les deux variables dépendantes ( $r = ,30$ )<sup>15</sup>.

Pour tenir compte des covariations entre les variables indépendantes sur l'une ou l'autre de nos variables dépendantes  $Y_1$  et  $Y_2$ , nous avons testé différents modèles de régression multiple. Aucun des modèles testés n'a pu expliquer de façon significative la fréquence relative des concessions

---

15. Sauf dans ce dernier cas où  $p = ,034$ , les autres corrélations indiquées sont significatives à un seuil inférieur à ,001.



TABLEAU 6  
Variables indépendantes et dépendantes soumises à l'analyse

<i>Nom de la variable</i>	<i>Description de la variable</i>	<i>Moyenne (écart type)</i>	<i>Minimum Maximum</i>
Y <sub>1</sub> : importance des concessions	Le pourcentage du nombre de gains moins le nombre de concessions sur le nombre total d'observations possibles pour l'ensemble des rondes de négociation	6,37 (8,13)	-14,58 20,83
Y <sub>2</sub> : salaire	La moyenne des pourcentages de variation annuelle des salaires ajustés à l'IPC pour les deux types d'occupation de référence (qualifiées et peu qualifiées)	-0,06 (1,16)	-2,15 2,79
X <sub>1</sub> : croissance des importations	Le pourcentage de la croissance annuelle de la valeur des importations sur celle des expéditions du secteur d'activité entre 1983 et 1990	50,36 (81,48)	-69,17 470,80
X <sub>2</sub> : niveau des importations	Le log de (X <sub>2</sub> + 1), où X <sub>2</sub> est le pourcentage moyen de la valeur des importations sur la valeur des expéditions du secteur d'activité pour les années 1983, 1987 et 1990	1,34 (0,53)	0,00 2,41
X <sub>3</sub> : RC4 de 1986	Le ratio de concentration du secteur d'activité de l'entreprise, à savoir la part du marché des quatre entreprises les plus importantes du secteur en 1986	53,42 (23,18)	7,80 97,50
X <sub>4</sub> : croissance des salariés	Moyenne des pourcentages de variation annuelle du nombre de salariés de l'unité de négociation pour l'ensemble des rondes de négociation	-0,01 -0,13	-0,30 0,41
X <sub>5</sub> : moyenne des salariés	Le log de X <sub>5</sub> où X <sub>5</sub> est la moyenne des salariés de l'unité de négociation pour l'ensemble des rondes étudiées	2,42 (0,36)	1,42 3,48
X <sub>6</sub> : croissance de l'emploi	La moyenne des pourcentages annuels de variation du nombre d'emplois du secteur d'activité entre 1978 et 1990	-0,11 (2,29)	-4,50 6,43
X <sub>7</sub> : croissance des expéditions	La moyenne des pourcentages annuels de variation de la valeur des expéditions du secteur d'activité entre 1978 et 1990	7,22 (2,91)	1,27 14,04
X <sub>8</sub> : syndicalisation	Degré de syndicalisation du secteur d'activité pour les années 1984 et/ou 1989 : faible = 0 si inférieur ou égal à 42 % (27 observations) élevé = 1 si supérieur à 42 % (33 observations)	0,55 (0,50)	0 1

Note : Le secteur d'activité est celui où opère l'entreprise et correspond à la Classification type des industries de 1980 à trois chiffres. La valeur des expéditions est la valeur des livraisons des produits de propre fabrication tirée du catalogue 31-203 de Statistique Canada. Les données sur l'emploi sont tirées de la même publication de Statistique Canada. Les données sur les importations et les exportations sont des tabulations spéciales de Statistique Canada pour les années 1983, 1987 et 1990 (CTI 1980 à 3 chiffres). Le ratio de concentration a été calculé à partir des données du catalogue 31-402 de Statistique Canada, 1986, la dernière édition disponible. Les données sur la syndicalisation pour les secteurs d'activité à 3 chiffres n'étant pas toujours fiables, nous avons préféré indiquer si le taux de syndicalisation du secteur était inférieur ou supérieur à 42 %, le taux de syndicalisation du secteur de la fabrication pour les années 1984 et 1989 du Labour Market Activity Survey de Statistique Canada (tabulations spéciales). Enfin, le nombre de salariés de l'unité de négociation était précisé dans le dossier de Travail Canada sur chaque convention collective étudiée.

ou des gains nets ( $Y_1$ ) pour l'ensemble des rondes étudiées et pour tous les indicateurs de la fréquence relative des concessions qui ont été utilisés. Cependant, quelques modèles ont pu expliquer de façon significative une partie relativement importante de l'évolution du salaire réel ( $Y_2$ ) découlant de ces rondes de négociation. Le modèle qui nous permet d'expliquer la plus grande part de la variance de cette seconde variable dépendante est résumé au tableau 7. Notre modèle le plus probant explique environ 40 % de la variance de l'évolution des salaires réels négociés et tous les coefficients de régression sont significatifs à un seuil inférieur à ,01, sauf pour le niveau des importations où  $p = ,014$ . Essentiellement, une baisse du salaire réel négocié est favorisée lorsque le taux de syndicalisation ( $X_8$ ) et le niveau et le pourcentage de croissance de la valeur des importations ( $X_1$  et  $X_2$ ) sont plus élevés dans le secteur d'activité, alors qu'un ratio de concentration ( $X_3$ ) plus élevé du secteur d'activité favorise plutôt une hausse de ce salaire réel. Toutefois, l'effet positif du ratio de concentration sur les salaires réels négociés devient de moins en moins important pour les ratios de concentration plus élevés (relation quadratique révélée par l'effet négatif de  $[X_3]^2$ )<sup>16</sup>. Enfin, dans tous les modèles testés, nous n'avons trouvé aucune relation significative entre les indicateurs de la prospérité du secteur d'activité ( $X_6$  ou  $X_7$ ) et de l'entreprise ( $X_4$  et  $X_5$ ) et les variations du salaire réel négocié ( $Y_2$ ).

TABLEAU 7

**Modèle de régression multiple le plus probant pour expliquer les variations du salaire réel des soixante unités de négociation**

	<i>Coefficient</i>	<i>Beta</i>	<i>T (p)</i>
Croissance des importations ( $X_1$ )	-,0042	-0,3123	-2,71 (,0095)
Niveau des importations (Log $X_2+1$ )	-,7209	-0,3177	-2,56 (,0139)
RC4 de 1986 ( $X_3$ )	,1165	2,3616	3,95 (,0003)
(RC4 de 1986) <sup>2</sup> ( $X_3$ ) <sup>2</sup>	-,0007	-1,6721	-2,92 (,0055)
Syndicalisation ( $X_8$ )	-1,1729	-0,4979	-3,51 (,0010)
Constante	-1,9552		-2,79 (,0077)
	N après pondération*	R <sup>2</sup> (R <sup>2</sup> ajusté)	F (p)
Modèle de régression	50	,435 (,371)	6,79 (,0001)

\* Comme les variables indépendantes définissent des caractéristiques des secteurs d'activité et que pour 10 des 50 secteurs d'activité on avait deux unités de négociation, nous avons pondéré nos 60 unités ou cas de négociation en conséquence : à savoir, 1 pour les cas des 40 secteurs avec une unité de négociation et ,5 pour les cas des 10 secteurs avec deux unités de négociation.

16. Les différentes mesures de collinéarité nous indiquent une forte dépendance entre  $X_3$  et ( $X_3$ )<sup>2</sup>, ce qui n'est pas surprenant. Aucune relation de dépendance n'est ressortie pour les autres variables du modèle.

Nos résultats indiquent qu'une plus faible concurrence sur le marché du produit (ratio de concentration élevé et importations plus faibles) aide le syndicat à résister aux concessions salariales demandées par l'employeur, voire à obtenir des hausses de salaire réel pour ses membres. Ces résultats viennent soutenir l'hypothèse qu'un pouvoir de négociation syndical accru par une plus grande capacité de payer de l'employeur, moins exposé à la concurrence sur le marché du produit, devrait favoriser l'obtention de meilleures conditions de travail par les salariés syndiqués. Ils sont aussi conformes aux résultats d'autres travaux nous indiquant, pour un même secteur d'activité, une relation négative entre les importations et les salaires négociés (Macpherson et Stewart 1990 ; Mishel 1986) et une relation quadratique entre le ratio de concentration et ces salaires négociés (Mishel 1986 ; Belman 1988).

L'impact négatif du degré de syndicalisation sur les salaires réels négociés est toutefois contraire à nos attentes et aux résultats de travaux antérieurs (Belman 1988 ; Belman et Voos 1993 ; Kwoka 1983). Comment un taux de syndicalisation élevé dans un secteur d'activité (souvent associé à un ratio de concentration élevé), nous indiquant un pouvoir de négociation syndical plus important, peut-il favoriser l'obtention d'ententes salariales relativement moins avantageuses ? Nos résultats quelque peu surprenants pourraient s'expliquer par la piètre qualité des données canadiennes sur la syndicalisation par secteur d'activité plus désagrégé (CTI à 3 chiffres). On a également observé dans certaines études américaines (Kassalow 1988 ; Tsuru 1991) que l'importance des concessions est plus grande dans les secteurs où le taux de syndicalisation est plus élevé. Parmi les explications de ce phénomène, on avance la plus grande détérioration du potentiel concurrentiel des entreprises des secteurs fortement syndiqués ou les gains salariaux relativement plus importants qui y ont été obtenus dans les décennies antérieures.

Selon Mitchell (1994), l'accélération des concessions aux États-Unis entre 1984 et 1987 aurait résulté de leur diffusion dans des entreprises et des secteurs dont la conjoncture ne le requérait pas. Une telle diffusion aurait été favorisée par la médiatisation poussée de plusieurs expériences de négociation concessive et par les syndicats eux-mêmes qui pouvaient être amenés à répéter le modèle des concessions d'une entreprise à l'autre et d'un secteur à l'autre. Plus fondamentalement, Mitchell propose que l'ampleur des concessions dans les années 1980 a en quelque sorte été la conséquence d'un élargissement de l'écart salarial syndiqué/non syndiqué pendant les années 1970. La récession du début des années 1980, la croissance des entreprises non syndiquées et l'augmentation de la concurrence auraient favorisé une dynamique par laquelle les employeurs les plus affectés ont trouvé la détermination d'obtenir de leurs syndiqués des concessions que d'autres employeurs désormais moins inquiets du coût du conflit

ont par la suite cherché à obtenir, même s'ils étaient moins affectés par le contexte économique. Ils faisaient souvent face à la même organisation syndicale dont les concessions avaient été médiatisées.

### ***RÉSUMÉ ET CONCLUSION***

Notre analyse de l'évolution des 60 conventions du secteur manufacturier canadien nous révèle que les concessions syndicales ont été plus fréquentes durant la reprise économique de la seconde moitié des années 1980 et qu'elles ont été en réalité moins nombreuses que les gains obtenus par les syndiqués pour chaque ronde étudiée. Ces concessions de l'employeur ont par contre davantage été acquises pendant la période de récession et à la fin des années 1980. Elles comprenaient surtout des augmentations du salaire nominal et des améliorations de la sécurité d'emploi, alors que les concessions syndicales portaient avant tout sur une réduction des classifications et du salaire nominal et sur une indexation plus limitée de l'indice des prix.

Ce tableau général concorde assez mal avec la dynamique donnant-donnant de la négociation concessive. Les syndiqués semblent faire davantage de concessions lorsqu'ils réussissent à obtenir moins de gains et inversement. Nos observations soulignent un décalage temporel important entre la fréquence relative des concessions et des gains des syndiqués dans le temps, un décalage qui va à l'encontre de l'idée d'un échange réciproque de concessions entre les parties. La nature des concessions et des gains correspond cependant davantage aux objets des échanges entre les parties identifiés par les observateurs de la négociation concessive. Les syndiqués concèdent surtout des réductions de leur rémunération et de leur contrôle sur le contenu des emplois et obtiennent des améliorations aux clauses relatives à leur sécurité d'emploi ou une certaine participation à la gestion<sup>17</sup>. Toutefois, une analyse plus fine des données nous révèle que les syndiqués qui ont réalisé ces gains ne sont pas surtout ceux qui ont fait les concessions. Le concept d'une négociation concessive caractérisée par des concessions réciproques de certains acquis n'est pas soutenu par l'expérience de nos 60 unités de négociation.

Si notre indicateur de la fréquence relative des gains et des concessions nous révèle que les concessions syndicales sont relativement moins nombreuses lors de la récession de 1982 que lors de la reprise et de

---

17. Cappelli (1985 : 91) présente la négociation concessive comme « an explicit exchange of moderation in labor costs for improvements in job security ». Toutefois, ce marchandage serait plus plausible dans le cadre de négociations qui ont lieu au niveau de l'établissement plutôt qu'au niveau de l'entreprise ou de l'industrie.

l'expansion économique qui suivront, c'est peut-être qu'il mesure mal l'importance réelle de ces gains et concessions. Notre estimation des variations annuelles moyennes du salaire réel des conventions étudiées indique que les conditions salariales se sont grandement détériorées pendant la ronde de la récession de 1982 (et pour les salariés plus qualifiés) avant de s'améliorer et de presque rattraper le terrain perdu pendant les deux rondes suivantes. Il est difficile d'affirmer sur la base de ces résultats que la négociation concessive n'est pas un phénomène conjoncturel ayant surtout marqué certaines entreprises ou secteurs d'activité plus vulnérables.

Nous avons observé dans ce sens que la généralisation du phénomène des concessions syndicales (et patronales) à l'ensemble des secteurs d'activité est loin d'être évidente. Même si la plupart des conventions contenaient seulement quelques concessions syndicales sur l'ensemble des rondes, on retrouve tout de même dans le quart des conventions au moins une concession sur dix clauses étudiées. De plus, les variations du salaire réel nous indiquent non seulement que l'importance des concessions a pu être plus grande que leur fréquence, elles nous révèlent également des écarts importants entre l'enrichissement généré par plus de 4 conventions sur 10 et les pertes annuelles moyennes du salaire réel dans une majorité de conventions. En fait, il semble que près de la moitié des syndicats impliqués ont profité d'un contexte plus favorable et ont ainsi pu conserver les acquis de la fin des années 1970 et même en bonifier plusieurs.

Cette hypothèse de l'impact positif d'un contexte favorable est en partie soutenue par notre analyse de régression multiple. Bien que la fréquence des concessions et des gains ne soit pas expliquée par les facteurs pour lesquels nous avons des données, nous avons observé qu'une part non négligeable des variations moyennes du salaire annuel réel, sur l'ensemble des rondes de négociations, étaient affectées négativement par une plus grande concurrence sur le marché du produit : à savoir, par une moins grande concentration du secteur d'activité et par un niveau et une croissance plus élevés des importations dans le secteur d'activité. Les variations du salaire réel sont aussi affectées négativement par un degré de syndicalisation plus élevé. Ce résultat plus surprenant pourrait s'expliquer par les gains relativement importants obtenus par les travailleurs des secteurs fortement syndiqués pendant les années 1960 et 1970. Des travailleurs syndiqués qui avaient davantage à perdre dans un contexte de fortes pressions concurrentielles sur leur entreprise.

Notre analyse de deux indicateurs de l'évolution du contenu de 60 conventions collectives sur plus d'une décennie nous indique que le concept de négociation concessive basé sur une dynamique donnant-donnant est difficile à soutenir dans le contexte du secteur manufacturier canadien, tout autant que le phénomène de la généralisation des concessions syndicales.

La fréquence et l'importance des concessions fluctuent non seulement dans le temps, mais également d'un secteur d'activité à l'autre. Les concessions salariales sont aussi davantage présentes dans les secteurs d'activité plus affectés par la concurrence sur le marché du produit. Bien que ces résultats rejoignent certaines conclusions d'études américaines (Bell 1995 ; Nay 1991 ; Mitchell 1994), ils doivent être interprétés avec circonspection étant donné la petite taille de notre échantillon et la qualité parfois discutable des données sectorielles utilisées (ex. celles sur la syndicalisation). De plus, notre évaluation de la santé économique de l'entreprise se basait essentiellement sur l'évolution du nombre de salariés de l'unité de négociation. Un indicateur bien imparfait qui explique peut-être pourquoi nous n'avons pas trouvé de relations significatives entre la situation économique de l'entreprise et l'importance des concessions, contrairement aux résultats obtenus par Bell (1995) et Nay (1991) pour les États-Unis.

Cette dernière remarque nous amène à souligner quelques limites importantes de notre étude. Premièrement, quant à l'indicateur de la fréquence des concessions, nous avons observé des écarts considérables de l'importance des concessions syndicales pour une même clause. On a constaté, par exemple, la disparition complète de l'indexation des salaires dans certaines conventions, alors que la portée de la clause de vie chère est un peu plus limitée dans d'autres conventions. Évidemment, l'importance des concessions est aussi fort différente d'une clause à l'autre des conventions collectives : une réduction de la sécurité d'emploi pouvant, par exemple, être jugée beaucoup plus fondamentale qu'une perte de congés fériés. Le pourcentage de concessions estimé à moins de 10 % des clauses étudiées nous indique dès lors nullement leur importance ou leur incidence pour les parties.

Et notre estimation de l'évolution du salaire annuel réel ne corrige que très partiellement cette lacune. La faiblesse de ce deuxième indicateur est qu'il mesure uniquement l'aspect salarial et qu'il le fait *a posteriori*. Même si l'observation d'un recul du salaire réel pour la durée d'une convention nous indique que le syndicat n'a pu atteindre son objectif historique d'obtenir un partage de la richesse plus favorable (équitable) à ses membres, il n'est pas certain que ce recul du salaire réel est le résultat d'une concession obtenue par l'employeur pendant les négociations. Il pourrait par exemple résulter d'une anticipation erronée de l'évolution de l'inflation. Toutefois, le nombre important de concessions relatives au niveau des salaires et aux clauses de vie chère nous laisse croire que notre deuxième indicateur mesure en bonne partie l'ampleur de ces concessions sur les salaires. Néanmoins, seule la construction d'un véritable indice de l'importance du contenu des principales dispositions d'une convention collective pourrait nous permettre de mieux tenir compte de l'ampleur ou de l'incidence des concessions. Les objectifs de notre recherche étaient moins

ambitieux. La conception d'un tel indice demeure un défi important pour des recherches ultérieures.

Si l'ampleur des concessions peut être gonflée par la prise en compte de concessions relativement marginales, la nature de notre démarche a pu aussi nous amener à sous-estimer d'au moins deux façons la fréquence et l'importance des concessions syndicales et patronales. En effet, des concessions ont pu se concrétiser davantage sur des dispositions que nous n'avons pas étudiées ou des changements importants ont pu être apportés dans les pratiques de l'entreprise sans qu'ils aient été traduits dans les dispositions de la convention collective. L'analyse comparative des conventions ne nous donne pas un tableau complet de l'ensemble des reculs subis par les syndiqués, notamment au chapitre de la flexibilité fonctionnelle, et elle ne nous fournit probablement pas une image complète des gains obtenus par les syndiqués dans leurs relations quotidiennes avec leur employeur<sup>18</sup>.

De plus, notre analyse ne tient pas compte d'effets cumulatifs ou compensatoires possibles des accords d'une ronde de négociation à l'autre. Des concessions successives sur un même objet pourraient s'ajouter les unes aux autres, d'une période à l'autre, ou des concessions pourraient être plus que compensées par des gains obtenus lors des rondes ultérieures. On peut ainsi se demander si la négociation concessive est un processus dont les résultats sont cumulatifs ou ponctuels dans le temps. Il doit nécessairement y avoir une fin aux concessions. Nous avons là une problématique intéressante pour des analyses plus poussées de nos données sur l'évolution des dispositions des conventions collectives.

Une autre difficulté concerne l'interprétation du contenu des clauses des conventions collectives quant à l'identification du véritable bénéficiaire des changements qu'on y observe. L'utilisation fréquente de la procédure des griefs par les parties témoigne des difficultés de l'exercice. Même si notre étude se limitait à l'orientation des changements apportés à certains articles des conventions collectives et non au contenu en soi de ces articles, l'identification de la partie qui allait bénéficier des changements observés devenait à l'occasion un exercice fort problématique, plus particulièrement au chapitre des concessions relatives à la flexibilité fonctionnelle<sup>19</sup>. Ce problème de l'évaluation de l'incidence des concessions se pose aussi dans

18. Nous pensons ici à l'obtention de mécanismes informels de participation à la gestion ou à la non-utilisation par l'employeur de certaines dispositions de la convention collective.

19. Par exemple, est-ce qu'une réduction du nombre de classifications doit être interprétée comme une perte du contrôle syndical sur les emplois, voire comme une réduction des emplois syndiqués, ou plutôt comme un gain syndical découlant d'une plus grande polyvalence des emplois et probablement d'une rémunération plus élevée pour les syndiqués ?

une autre perspective. Si certaines concessions sont faciles à identifier dans le texte de la convention collective, leur portée dans la réalité du contexte de travail n'est pas toujours évidente. Prenons l'exemple d'un syndicat qui concède un gel de la partie de l'échelle salariale s'appliquant aux salariés de moins de deux années d'ancienneté, alors qu'aucun membre de l'unité de négociation a moins de deux ans d'ancienneté au moment de la signature de l'entente (une information non disponible à l'analyste).

Une dernière limite de notre étude qu'il nous semble utile de rappeler concerne l'absence de véritables indicateurs de la situation économique et financière de l'entreprise et, à un degré moindre, l'imprécision des données sectorielles désagrégées (classification type des industries de 1980 à trois chiffres) pour le Canada. Dans ce dernier cas, le marché du produit ainsi cerné est plutôt étendu et diversifié et il risque d'englober des entreprises qui opèrent en réalité sur des marchés différents. De plus, les données fournies sont souvent moins fiables. Enfin, plusieurs facteurs qui contribuent à déterminer le pouvoir relatif des parties, et ainsi les résultats de leurs négociations, n'ont pu être retenus dans le cadre de cette recherche. Nous pensons notamment à la structure des négociations, à la taille du syndicat ou au militantisme de ses membres ou à la taille et à la structure corporative de l'entreprise (Fiorito et Hendricks 1987 ; Mishel 1986 ; Reshef 1989).

Malgré ses limites, notre recherche met en évidence non seulement les difficultés d'interprétation des conventions collectives, mais également la variété des compromis produits par le processus de négociation collective. Le phénomène de la généralisation des concessions syndicales ne semble pas caractériser le secteur manufacturier canadien et le concept même de négociation concessive inspiré de la littérature américaine paraît peu pertinent à l'expérience de ce grand secteur d'activité. S'il peut être hasardeux de généraliser les résultats d'une étude sur l'évolution de 60 conventions collectives pendant une douzaine d'années, ces mêmes résultats nous commandent d'être tout aussi prudent quant à la généralisation des cas plus médiatisés de la négociation concessive des années 1980 ou ceux des « contrats sociaux » négociés plus récemment au Québec par de grandes entreprises.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- ABOWD, John M. et Joseph S. TRACY. 1989. « Market Structure, Strike Activity, and Union Wage Settlements ». *Industrial Relations*, vol. 28, n° 2, 227-251.
- BEAUCAGE, André. 1996. « Échanges internationaux et concurrence sur le marché du produit : réflexions sur l'évolution du contexte économique du système de relations industrielles ». *La mondialisation de l'économie et le*



- travailleur*. Sélection de textes du XXXII<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne des relations industrielles. A. Giles, A.E. Smith et G. Trudeau, dir. Québec : ACRI-CIRA, 23–41.
- BEAUCAGE, André et Charles LAFLEUR. 1994. « La négociation concessive dans l'industrie manufacturière canadienne pendant les années 1980 ». *Actes du XXX<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne des relations industrielles*. E. Déom et A. Smith, dir. Québec : ACRI-CIRA, 17–33.
- BECKER, Brian E. 1988. « Concession Bargaining : The Meaning of Unions Gains ». *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 2, 377–386.
- BELL, Linda A. 1995. « Union Wage Concessions in the 1980s : The Importance of Firm-specific Factors ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, 258–275.
- BELMAN, Dale L. 1988. « Concentration, Unionism and Labor Earnings : A Sample Selection Approach ». *Review of Economics and Statistics*, vol. 70, n° 3, 391–397.
- BELMAN, Dale L. et Paula B. Voos. 1993. « Wage Effects of Increased Union Coverage : Methodological Considerations and New Evidence ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 46, n° 2, 368–381.
- BOURQUE, Reynald. 1994. « Tendances récentes de la négociation collective dans l'industrie du papier au Québec ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, n° 4, 730–750.
- BOURQUE, Reynald. 1996. « Les nouvelles tendances de la négociation collective en Amérique du Nord ». *L'état des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*. G. Murray, M.-L. Morin et I. da Costa, dir. Québec : Presses de l'Université Laval et Toulouse : Octares, 329–350.
- BUDD, John W. 1996. « Union Wage Determination in Canadian and U.S. Manufacturing, 1964–1990 : A Comparative Analysis ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 49, n° 4, 673–689.
- CAPPELLI, Peter. 1982. « Concession Bargaining and the National Economy ». *Proceedings of the Thirty-Fifth Annual Meeting* (New York, 28–30 décembre). Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 362–371.
- CAPPELLI, Peter. 1983. « Union Gains Under Concession Bargaining ». *Proceedings of the Thirty-Sixth Annual Meeting* (San Francisco, 28–30 décembre). Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 297–305.
- CAPPELLI, Peter. 1985. « Plant-Level Concession Bargaining ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, n° 1, 90–104.
- CAPPELLI, Peter et Robert B. MCKERSIE. 1987. « Management Strategy and the Redesign of Workrules ». *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 5, 441–462.
- CHAISON, Gary N. et Mark S. PLOVNIK. 1986. « Is There a New Collective Bargaining ? ». *California Management Review*, vol. 38, n° 4, 54–61.
- CHAYKOWSKI, Richard P. et Anil VERMA. 1992. *Industrial Relations in Canadian Industry*. Toronto : Dryden, 491 p.

- CRAYPO, Charles. 1986. *The Economics of Collective Bargaining*. Washington : The Bureau of National Affairs, 259 p.
- DECALUWE, Bernard 1980. « Les branches exposées et abritées de l'économie canadienne : une évaluation empirique ». Document n° 163. Ottawa : Centre d'étude de l'inflation et de la productivité, Conseil économique du Canada, 58 p.
- DUNLOP, John T. 1982. « Working Toward Consensus ». *Challenge* (interview), juillet-août, 26-34.
- ERICKSON, Christopher L. 1996. « A Re-interpretation of Pattern Bargaining ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 49, n° 4, 615-634.
- FERLAND, Gilles. 1996. « Modes de rémunération et structures de salaire au Québec (1980-1992) ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 51, n° 1, 120-135.
- FEUILLE, Peter, Wallace E. HENDRICKS et Lawrence M. KAHN. 1981. « Wage and Nonwage Outcomes in Collective Bargaining ». *Journal of Labor Research*, vol. 2, 39-53.
- FIORITO, Jack et Wallace E. HENDRICKS. 1987. « Union Characteristics and Bargaining Outcomes ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, n° 4, 569-584.
- FREEDMAN, Audrey. 1982. « A Fundamental Change in Wage Bargaining ». *Challenge*, juillet-août, 14-17.
- FREEMAN, Richard B. 1986. « In Search of Union Wage Concessions in Standard Data Sets ». *Industrial Relations*, vol. 25, n° 2, 131-145.
- HENDERSON, Richard I. 1986. « Contract Concessions : Is the Past Prologue ? ». *Compensation and Benefits Review*, septembre/octobre, 17-30.
- KASSALOW, Everett M. 1982. « Concession Bargaining : Something Old, But Also Something Quite New ». *Proceedings of the Thirty-Fifth Annual Meeting* (New York, 28-30 décembre). Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 372-382.
- KASSALOW, Everett M. 1988. « La négociation donnant, donnant : un nouveau rôle pour les syndicats et les directeurs d'entreprise aux États-Unis ? ». *Revue internationale du travail*, vol. 127, n° 5, 643-665.
- KATZ, Harry C. 1984. « Collective Bargaining in 1982 : A Turning Point in Industrial Relations ? ». *Compensation Review*, premier trimestre, 38-49.
- KATZ, Harry C. 1991. « The Restructuring of Industrial Relations in the United States ». Working Paper n° 91-20. Ithaca, N. Y. : Center for Advanced Human Resources Studies, 23 p.
- KATZ, Harry C. 1993. « The Decentralization of Collective Bargaining : A Comparative Review and Analysis ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 1, 3-22.
- KOCHAN, Thomas A. et Richard BLOCK. 1977. « An interindustry Analysis of Bargaining Outcomes : Preliminary Evidence From Two-Digit Industries ». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 9, 431-452.
- KOCHAN, Thomas A., Robert B. MCKERSIE et Peter CAPPELLI. 1984. « Strategic Choice and Industrial Relations Theory ». *Industrial Relations*, vol. 23, n° 1, 16-39.

- KUMAR, Pradeep. 1987. « Recent Wage Deceleration : Short-run Response or Structural Change ? ». *Queen's Papers in Industrial Relations*. QPIR 1987-1. Kingston, Ont. : School of Industrial Relations, Queen's University at Kingston, 33 p.
- KUMAR, Pradeep. 1991. « Industrial Relations in Canada and the United States : From Uniformity to Divergence ». *Queen's Papers in Industrial Relations*. QPIR 1991-2. Kingston, Ont. : School of Industrial Relations, Queen's University at Kingston, mars, 123 p.
- KWOKA, John E. jr. 1983. « Monopoly, Plant, and Union Effects on Worker Wages ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 36, n° 2, 251-257.
- LINSENMAYER, Tadd. 1986. « La négociation donnant, donnant aux États-Unis ». *Travail et société*, vol. 11, n° 2, 215-230.
- MACPHERSON, David A. et James B. STEWART. 1990. « The Effect of International Competition on Union and Nonunion Wages ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, n° 4, 434-447.
- MILLS, Daniel Quinn. 1983. « When Employees Make Concessions ». *Harvard Business Review*, n° 3, mai-juin, 103-113.
- MISHEL, Lawrence. 1986. « The Structural Determinants of Union Bargaining Power ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, n° 1, 90-104.
- MITCHELL, Daniel J. B. 1983. « The 1982 Union Wage Concessions : A Turning Point for Collective Bargaining ? ». *California Management Review*, vol. 25, n° 4, 78-92.
- MITCHELL, Daniel J. B. 1985. « Shifting Norms in Wage Determination ». *Brookings Papers on Economic Activity*, n° 2, 575-599.
- MITCHELL, Daniel J. B. 1986. « Compensation : Why Are Wage Concessions so Prevalent ? ». *Personnel Journal*, vol. 65, n° 8, 131-135.
- MITCHELL, Daniel J. B. 1989. « Will Collective Bargaining Outcomes in the 1990's Look Like Those of the 1980's ? ». *Labor Law Journal*, août, 490-496.
- MITCHELL, Daniel J. B. 1994. « A Decade of Concession Bargaining ». *Labor Economics and Industrial Relations : Markets and Institutions*. C. Kerr et P. D. Staudohar, dir. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 435-474.
- NAY, Leslie A. 1991. « The Determinants of Concession Bargaining in the Airline Industry ». *Industrial and Labor Relations Journal*, vol. 44, n° 2, 307-323.
- PLOVNICK, Mark S. et Gary N. CHAISON. 1985. « Relationships Between Concession Bargaining and Labor-Management Cooperations ? ». *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 3, 697-704.
- READY, Kathryn J. 1990. « Is Pattern Bargaining Dead ? ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, n° 2, 272-280.
- RESHEF, Yonathan. 1989. « Negotiating Wage Settlements : A Structural Approach ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 44, n° 3, 532-551.

- ROSE, Joseph B. et Gary N. CHAISON. 1996. « Linking Union Density and Union Effectiveness : The North American Experience ». *Industrial Relations*, vol. 35, n° 1, 78–105.
- TSURU, Tsuyoshi. 1991. « The Reserve Army Effect, Unions, and Nominal Wage Growth ». *Industrial Relations*, vol. 30, n° 2, 251–270.

## **SUMMARY**

### **Concession Bargaining and Product Market Competition: The Experience of the Canadian Manufacturing Sector**

Concession bargaining is often presented as a telling illustration of the transformation of the North-American industrial relations system — the result of fiercer product market competition. Whatever the imprecisions in definition and measurement, the notion of concession bargaining is based on an understanding widely held by unionized workers and their employers of a mutual but not necessarily equal exchange of concessions. It is generally defined as a type of bargaining which leads to union concessions on past gains in exchange, most of the time, for employer concessions on subjects which, in the North American industrial relations context, have been considered management rights.

In light of the paucity of Canadian research on this subject, the present article seeks to respond to two questions. First, has concession bargaining in Canada given rise to a spiral of reciprocal concessions, signalling an in-depth transformation of the industrial relations system, or to a merely temporary and contained phenomenon resulting from particularly difficult economic circumstances? Second, has this phenomenon spread to the entire Canadian economy or has it only affected the industries where competition is fiercest? The answers to these questions are based on the analysis of the evolution from the early 1980s to the early 1990s of two content indicators of a sample of 60 collective agreements in the Canadian manufacturing sector. The first indicator measures the frequency of gains and concessions made by the parties on 12 collective agreement clauses. The second indicator, the annual variations in real wages, measures a posteriori the effect of the agreements on wages and their indexation to the cost of living.

The analysis of the indicator of agreement content shows that union concessions were more frequent during the economic recovery in the latter half of the 1980s, whereas employer concessions were more numerous during the 1982 recession and in the late 1980s. In fact, the number of

union gains was higher than the number of concessions made for each of the four bargaining rounds studied. These results are far from being consistent with the win-win dynamic of concession bargaining. Unionized workers seem to make more concessions when they obtain fewer gains and vice versa. The significant lag between the relative frequency of union concessions and gains over time contradicts the idea of a mutual exchange of concessions between the parties. However, the type of concessions and gains corresponds more closely to the terms of exchange that have been observed in concession bargaining. Thus, the unions mainly make concessions on wages and on control over job content in exchange for improvements to the clauses related to job security and participation in management. A more detailed data analysis nevertheless shows that unions which have made these gains are certainly not those who have made concessions. The concept of a concession bargaining characterized by reciprocal concessions made on certain gains is not supported by the examination of the first indicator of the evolution of collective agreement content.

If this indicator of the relative frequency of gains and concessions shows that there were fewer union concessions during the 1982 recession than during the economic recovery and expansion period which followed, it may be because the indicator did not accurately measure the real significance of these gains and concessions. The estimate of average annual variations in real wages, the second indicator examined, shows that wage conditions greatly deteriorated during the 1982 recession round, but then improved and nearly caught up in real terms during the two following rounds. On the basis of the latter findings, it is difficult to maintain that concession bargaining is other than a conjunctural phenomenon affecting more vulnerable firms and industries.

The phenomenon of union (and management) concessions is far from being widespread in all industries. Although most of the agreements contained only a few union concessions in all the rounds, in a quarter of the agreements examined, there was at least one concession out of every ten clauses. Moreover, the variations in real wages indicate that the concessions might not only have been more significant than frequent, they also show the considerable differences between the improved agreements (more than 4 out of 10 agreements) and the average annual losses in real wages in the majority of agreements. In fact, it seems that nearly half of the unions involved took advantage of a more favourable context and were thus able to hold on to even improve gains made in the late 1970s.

This hypothesis of the positive impact of a favourable context, and the negative impact of an unfavourable context, is supported in part by our multiple regression analysis. While the simple model of bargaining power cannot account for the relative frequency of concessions and gains,

it was found that, for all the bargaining rounds, the average annual variations in real wages were negatively affected by greater product market competition, that is by a lower degree of concentration in the manufacturing sector and a higher level and growth of imports in the industry. The variations in real wages are also negatively correlated with the level of unionization. This more surprising result could be explained by the relatively significant gains made by workers in highly unionized sectors during the 1960s and 1970s, unionized workers who had more to lose in a context of strong competitive pressures on their firm.

The analysis of these two content indicators for 60 collective agreements over more than a decade shows that neither the concept of concession bargaining based on a win-win dynamic nor the generalization of union concessions can be supported in the case of the Canadian manufacturing sector. The frequency and significance of the concessions fluctuate not only over time, but also by industry. In industries that are more affected by product market competition, there are more wage concessions. Although these results concur with those of American studies, they must be interpreted with caution given the limitations of the two indicators of the transformation of collective agreement content, the small size of the sample, the sometimes questionable quality of some sectoral data and the absence of indicators measuring firms' specific economic situation.

Our research highlights not only the difficulty in interpreting collective agreements but also the range of compromises generated by the collective bargaining process. Union concessions do not appear to have spread in the Canadian manufacturing sector, and the very concept of concession bargaining drawn from the American literature does not appear to be highly relevant to the experience of this major sector. It may be risky to generalize the results of a study on the evolution of 60 collective agreements over a dozen years. However, these same results enjoin us to be just as cautious about generalizing the highly publicized concession bargaining cases in the 1980s and those of the "social contracts" negotiated more recently by several major firms in Quebec.